

يوم في حياة عنصر المعلومات
مأخوذ من أحد الكتب

أدوات جمع المعلومات تمثل متعة. الأشياء في العالم الحقيقي: جنونية. معقدة، فهل هي متعة؟.. نعم. مثيرة للاهتمام؟.. نعم. ولكن إذا كنت تعمل في الميدان، فستبدأ في التفكير: هل أرغب حياتس وحياة الآخرين على خطأ في أدوات وطريقة العمل! أنت تقول لا للكثير من الأدوات المستخدمة. وربما ترفض معظم ما يرسلونه إليك. عندما تحصل على أداة – في أي مجال- قد تكون جيدة، فسوف تطرح الأسئلة: هل تعمل؟ هل تعمل بطريقة بسيطة؟ هل ستنكسر ؟

وحتى عندئذ، فأنت تتوقف، تريد أن يستعملها شخص آخر أولا. فقط لكى تتأكد. أنت تعلم أن أفضل الأشياء ليست هي الأشياء الجديدة، بل الأشياء المستعملة هي الأفضل. الأشياء البالية. الأشياء التي عملت في الميدان فعلا لمدة خمسين وستين سنة إذا أمكن. فبالتأكيد قد جرى تحديثها، ولكن لابد وأن يكون قد تم اختبارها، وتم إثبات إمكاناتها. فإذا فشلت المهمة نظرا لانكسار إحدى الأدوات، فلن يمثل ذلك خطرا على نظام المعلومات، بل سيكون الخطر عليك أنت.عندما تجد شيئا يعمل، يكون كالذهب. هذا الشيء يؤدي وظيفته، وأنت تؤدي وظيفتك. حينئذ سوف تنطلق وتصبح عنصرا متميزا في جمع المعلومات . بل ربما حتى تنقذ العالم.

هذا الكتاب الصغير يدور حول التفكير لكنه مثل الآلة، وهذه الآلة لديها أدوات تعمل بطريقة بسيطة دون أن تنكسر تلك الآلة. والأفضل حتى من ذلك: فقد تم استعمال الأدوات لفترة طويلة. وتم تحديثها بشكل مؤكد، واستعملت بنجاح من قبل الناس والمؤسسات لسنوات عديدة. وتكون الأدوات ههنا أكثر نفعا تحت الضغط. أولا، لأنها توقفنا عن مجرد الاستجابة فقط، إنها تجلب التركيز، وتساعدنا على مقاومة الوقوع تحت تحكم "الدماغ السحالي" (Lizard Brain) إنها تذكرنا بما يميزنا: نحن نفكر. أخيرا، لقد تم اختبارها في مجموعة متنوعة من البيئات مع مجموعة متنوعة من الناس، وفي ظل مستويات متنوعة من التعقيد. مواقف مختلفة، وأناس مختلفون. واحتياجات مختلفة.

الخلاصة: إنها تعمل. وعلى ذلك، أرهن حياتي.

إنه الصباح الباكر في أوروبا. ليس أسوأ مكان، وليس الأفضل. إنها عطلة نهاية الأسبوع. فقط بعد بداية عمل وسائل النقل العام يسود الهدوء، إنه الوقت المناسب لأي عنصر كي يقابل مصدرا. لقد وجدت مقعدا في مؤخرة عربة مترو الأنفاق. أخرجت التليفون للتحقق من اتصالات اللحظة الأخيرة، ورآني رجل وأنا أفعل ذلك بشكل طبيعي، هو ليس أمرا كبيرا. كثير من الناس ارتدوا مثلي، وبدوا مثلي. وعلى الرغم من إخراجهم لمواتفهم، لكن الرجل اختارني أنا:

"دعني أر هاتفك". قالها باللغة المحلية. تجاهلته.

"دعني أر هاتفك"، قال مرة أخرى.

نظرت إلى الرجل، وبدأت التفكير, وجمعت البيانات... الرجل: في نفس طولي، أكثر وزنا قليلا، نحيل، يملك بعض العضلات تحت معطف خفيف يرتدي حذاء رخيص. جينز. من عرقية غير محلية. هيئته عدوانية. وقف في الممر. وسد المخرج. كانت نظرته حادة. لكن عينيه كانتا تتراقصان وفاقدتان للتركيز.

إنه الوقت المناسب لبعض التحليل. واضح بشكل كبير أن جملة "دعني أر هاتفك" عادلت: "دعني أسرق هاتفك." لزم المزيد من التحليل. بدأت في دورة الأسئلة المعتادة عندما يقترب مني أي شخص في بلد أجنبي.

كان السؤال الأول هو نفسه دائما: هل يعرف هذا الشخص أنني منتمي لتنظيم ؟

إن التفكير في أبسط صوره يبدو كالتالي: **بيانات --> تحليل --> قرار --> عمل**.

لاحظ النهاية: العمل. إذا لم ينته التفكير بعمل، فإنه يكون بلا فائدة. العمل هو سبب تفكيرنا. إذا كنت تفكر فقط لمجرد التفكير، فإن هذا يعد أيضا بلا فائدة. ارجع خطوة أخرى للوراء: القرار. نحن نقرر بناء على مجموعة من الخيارات. الأمر بسيط. ارجع خطوة أخرى: التحليل. نحن نغربل المعلومات اللازمة من أجل صنع قرار. نحن نحكم على مصداقية المعلومات. موثوقيتها. فائدتها للقرار. ونحن نضم البيانات الجديدة إلى ما نعرفه بالفعل.



وها نحن نعود إلى البداية: **البيانات**. نحن نجمع البيانات حول العالم. نحن نجمع ما نعتقد أنه سيكون مفيدا على طول الخط. المعلومات التي نحتاج لتحليلها. حتى نقرر لأجل العمل. هذه هي سلسلة التفكير: بيانات - تحليل - قرارات - عمل. الحصول على البيانات يؤدي إلى التحليل. التحليل يؤدي إلى قرار. القرار يؤدي إلى عمل. الأمر بسيط. فهكذا يعمل التفكير.

ليس الناس فقط هم الذين يفكرون بهذه الطريقة، بل المنظمات - الكبيرة والصغيرة – تفعل ذلك أيضا، فبدلا من أن تكون العملية في رأس شخص واحد، فإنها تنتشر بين العديد منهم. فالبعض يجمع البيانات، والبعض يحللها، وآخرون يصنعون القرارات، ولا يزال هناك آخرون مهمتهم اتخاذ إجراءات العمل. بعض المنظمات تفعل هذا بشكل جيد، وأخرى لا. لقد كنت جزءا من عملية التفكير في إحدى المنظمات. ما كنت أفعله هو جمع البيانات، والتي تعتبر الواجهة الأمامية لهذه السلسلة. كانت بيانات سرية. بيانات محفوفة بالمخاطر. نوع البيانات التي يمكن أن يموت من أجلها أناس – أشخاص مثلي – ، لأن تلك البيانات السرية تبدأ عملية تؤدي إلى أنماط معينة من الأعمال، ففي بعض الأحيان تؤدي إلى الحرب.

دولة معينة تدرك نقاط ضعف دولة منافسة، وأخرى تكتشف أن الأولى تخطط لغزو. دولة ثالثة تحاول أن تستبق المفاوضات، بينما هناك رابعة تستفيد من الارتباك الحاصل وتشن حربا.

لقد جمعت بيانات سرية حتى نتمكن من صنع القرارات الصحيحة. حتى تعمل الأعمال الصحيحة. نأمل قبل أن تخرج الأمور عن السيطرة. إنها اللعبة قبل اللعبة. ماذا يحدث قبل أن تصبح الأخبار أخبارا. إنه جمع المعلومات الاستخباراتية. إنه جمع البيانات كي تنساب في عملية تفكير. لأداء وظيفتي، قمت أيضا بالعمل في الأجزاء الأربعة للسلسلة بنفسي. جمع البيانات عن الهدف. تحليل تلك البيانات. صنع قرار بشأن منهجية وأسلوب التعامل. العمل لنيّل الاستخبارات.

إن عدم التفكير الجيد أمر خطير، لأن عالم جمع المعلومات محفوف بالمخاطر، ويتغير باستمرار. بيانات جديدة لجمعها. مزيد من التحليل للقيام به. خيارات جديدة للتقييم. أعمال جديدة حتى وأنت لا تتوقع ذلك أبدا. هل يعرف أنني منتمي لتنظيم؟

لقد تحدث معي باللغة المحلية، وهي إشارة جيدة إلى أنه لم يكن يعلم أنني كنت منتمي لتنظيم سري[1]، أو على الأقل. كان يجب عل أن أتأكد، كل شيء كان يجب علي فعله بعد ذلك اعتمد على تلك الإجابة. جمعت المزيد من البيانات، أولا: ما الذي يتطلع إليه؟ هاتفي. على الأرجح هاتفي، على أي حال، نظرة خاطفة على وجهي فقط حينئذ. كون أن الهاتف هو ما يريده، لا يعني أنه لا يعرف أننى منتمي لتنظيم . ربما وظيفته هى الحصول على هاتفي لأنه يعرف أنني تنظيمي. إذا كان الأمر كذلك، هل سيكون صريحا جدا؟ هل هو هنا لصرف انتباهي عن شيء آخر؟ مطلوب مزيد من البيانات. هذه المرة عن البيئة. أول شيء يجب معرفته:

هل كان الرجل بمفرده؟ ألقيت نظرة حولي: وجوه ناعسة على المقاعد. على بعد صفين هناك شاب يشاهد. نظرة اندهاش تبدو على وجهه، لا توتر في الكتفين. لا تأهب. لا تغير طفيف في الفاعلية. لا استعداد للحركة. إنه يشاهد لأن هذا الرجل طلب رؤية هاتفي، وهذا ليس أمرا طبيعي الحدوث. إنه مهتم ولكن لا يُتوقع منه القيام بأي شيء. الشاب لا يخطط للتدخل والمشاركة. أمامه، امرأة عجوز ترتدي وشاحا، وتضع حقيبة على حجرها. تدير رأسها سريعا، ثم تعيدها مرة أخرى.يشتهر الروس باستعمال النساء العجائز كمخبرات، ولكن ليس السكان المحليين هنا. من المشكوك فيه كونها عملت مع الأجهزة الأمنية. إنها تحاول تجنب جذب الانتباه. هي فقط لا تريد أن تتأذى.أمام المرأة، كان يقف شخصان، امرأة في منتصف العمر، ورجل أكبر سنا، لقد انتقلا إلى أقصى نهاية العربة. لابد أنهما قد سمعا الرجل يسأل عن هاتفي، أو أن يكونا قد رأيا شيئا كهذا من قبل. الصراع كان قادما، ولم يريدا أن يكونا جزء منه. لم يتفاعل أحد آخر. ذلك لم يعن أن هذا لم يكن عملا أمنيا. يحاول عملاء المعلومات أن يختلطوا. لو كانوا سيجلسون بين الركاب، لكانوا فقط قد جلسوا هناك. لم يكونوا ليتحركوا. ليس بعد. نصف ثانية للتنفس والتفكير. إنه وقت إعادة تجوال الفكر في الأسئلة مرة أخرى . السؤال الذي لا يزال بلا إجابة: هل كان الرجل بمفرده ؟

كما قلت من قبل، فالتنظيميون في مجال المعلومات يحبون **الأشياء القديمة والبالية**. الأشياء التى ثبتت إمكاناتها.

[1] الكتاب مترجم ولن نتعرض لهذا الموقف بالداخل



الأشياء التي صمدت في عملها واستمرت فعالة لفترة طويلة من الزمن .عملية التفكير هنا (بيانات- تحليل- قرار- عمل) يعود تاريخها إلى الخمسينات، وذلك عندما ألقى مدرب طيران للقوات الجوية الأمريكية نظرة عن كثب على الطيارين المقاتلين في القتال المتلاحم السريع (dogfight): كيف يفكرون. كيف يتصرفون. كيف يتحدد في المحصلة من سيربح. كان اسمه جون بويد . استخدم بويد كلمات مختلفة للخطوتين الأوليين. فبدلا من البيانات(Data)، استخدم ملاحظة(Observe)، وبدلا من تحليل(Analysis): استخدم إحاطة (Orient)، لكنه كان يعني نفس الشيء. يقوم طيار مقاتل بجمع بيانات عن طيار العدو من خلال الملاحظة. يحلل عن طريق إحاطته بالعدو. يقرر ماذا يفعل. ثم يقوم بالعمل.عندما أمعن بويد النظر في تلك الخطوات، اكتشف شيئا مثيرا للاهتام: أن الطيار الذي يستعمل هذه العملية بالشكل الأسرع، فسيكون هو عادة من يربح. ودعا إلى ممارسة العملية وتكرارها بشكل مستمر كحلقة دائرية.

الاسم الذي أطلقه بويد على عملية التفكير: حلقة أودا " OODA LOOP". عندما تصل العملية إلى نهايتها ، فإنك تبدأها من جديد: تجمع البيانات حول ما فعلته للتو، وتحلل تلك البيانات، وتصنع قرارا آخر، يتبعه عمل آخر. ثم يمكنك أن تفعل ذلك مرة أخرى. فمن "يتحلق" بالشكل الأسرع في القتال المتلاحم السريع؟ عادة هو من يربح.

بسبب حلقة "OODA" قامت القوات الجوية الأمريكية بإجراء تغيير، حيث رغبوا في أن تسمح الطائرات للطيارين باستعمال حلقة OODA بسرعة قدر المستطاع. لأن الطائرات تتحرك بقدر سرعة الطيار على التفكير. ساعدت العملية سلاح الجو في التفكير بشكل أكثر وضوحا أيضا كمنظمة، وعبر التفكير في كيفية تفكير الطيار، قاموا بتغييرات. تغييرات كبيرة.لقد تخلوا عن طريقتهم القديمة في فعل الأشياء. تعاملوا مع المشكلة بمنهجية مختلفة. خرجوا بخطة جديدة لإنتاج طائرات أكثر استجابة وأقدر على المناورة. لقد ولدت المنصات المقاتلة إف ١٥ و إف ١٦.

هل كان الرجل بمفرده؟ نعم . من خلال وضعيته؛ لم يكن يسمح لأي شخص آخر برؤية ما يجري. كان وكأنه يغطيني بدرع عن بقية العربة. يعزلني. هذا ليس شيئا تفعله، إذا كنت تعمل مع شخص آخر. تريدهم أن يروا. حتى يتمكنوا من الانقضاض، إذا لزم الأمر. لم يكن يريد أن ينقض أي شخص. كان بمفرده. عودة إلى السؤال الأصلي: هل كان هذا عملا أمنيا لمتابعتي؟ لايمكن أن يكون كذلك. إذا كان الأمر كذلك؛ فلن يحدث هكذا.

إذا أرادت **أجهزة الأمن المحلية** هاتفي، لكانت قد بعثت رجلين على الأقل. بل ربما أكثر. قوة ساحقة. ربما في الزي الرسمي، أيضا. للتأكد من عدم تدخل السكان المحليين . وإذا كانوا سيعتقلونني، فلن يكون ذلك في عربة مترو. سيكون خلال ممارسة فعل مجرب مع المصدر. بل ربما في المكان السري الذي تم توجيهي إليه.ماذا عن أجهزة أمنية أخرى؟ عدائية وأجنبية ؟ لا، كان هذا صريحا جدا. لا دهاء. فقط ظهر وطلب هاتفي؟ لا يمكن. إذا كان عميلا أمنيا يريد هاتفي، فإنه يعرف طريقة للحصول عليه ربما يصطنع فوضى ثم يعيده دون علمي. وإذا لم يكن يستطيع؛ فلن يفعل أي شيء. لن يطلب أي عميل يحترم نفسه هاتفي هكذا فقط. بالإضافة إلى ذلك، كانت الكرات الداكنة في السقف تسجل كل شيء؛ والعملاء – سواء كانوا محليين أم أجانب - لا يحبون الكاميرات. إنه ليس عميلا، لقد قررت ذلك. ما يعني أنه لا يعرف أنني تنظيمي . لقد تمت الإجابة على السؤال. ثمَّ مجموعة جديدة من الأسئلة . أعدت تقييم ملابسه، وضعيته. ووجهه. أراد هاتفي. لماذا؟

ما زلت جالسا، حولت رجلي نحو الرجل. اقترب أكثر. أصبح في متناول اليد تقريبا. رأيت شيئا جديدا: لقد اتسعت عيناه. لم تكونا متجهتين إلى داخل عربة المترو، ولكن كانت عيناه زائغة. لذا كانت نظرته تتراقص وغير مركزّة. فرضية جديدة: الرجل مدمن. لأنه في الصباح الباكر، ومن المحتمل أن يكون قد أنهى الليلة الماضية بجرعة زائدة. فإذا كان قد زال تأثير الجرعة. فلابد أنه قد أفلس، ولذا فإنه يحتاج إلى شيء يبيعه أو يسرقه كي يعيد كرة التعاطي. الهاتف شيء مثالي. أنا؟ أنا مجرد الشخص الذي يحمل الهاتف.

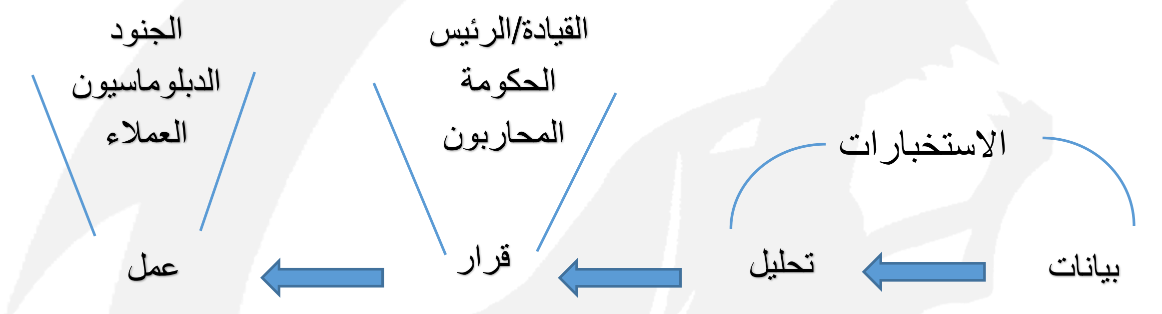
سطو عشوائي. ليس عملا خطيرا. ولكن نوع مختلف من الخطورة. بقواعد مختلفة. نوع مختلف من المتاعب. رجل تحت تأثير جرعة زائدة بما يكفي ليكون غبيا. ما يكفي من الغباء لبدء شيء ما. شيء مع مجموعة من النتائج السيئة. بما في ذلك فقدان هاتفي. هاتف أوصلني بمصدر مهم. هاتف لن أخليه دون قتال.



ما الذي تفكر فيه؟

لقد عملت في جمع البيانات. لكن العملية الاستخباراتية لن تتوقف عند هذا الحد. فكل ما جمعته اتجه إلى التحليل . أول جزأين من عملية التفكير - البيانات والتحليل - هما ما تقوم بهما وكالات الاستخبارات. عندما يتم التحليل، تقوم وكالة الاستخبارات حينئذ بتوليد منتج. يدعى "الاستخبارات المنجّزة". إنهم يعطون ذلك المنتج لصانعي القرار. هكذا يكون التفكير على المستوى التنظيمي. مع وجود العديد من العقول المشاركة. فكل فرد يكون مسئولا عن جزء صغير من عملية التفكير.

بعد أن يتداول صناع القرار ويقررون، من الذي يقوم بالعمل؟ ربما الجنود، في زمن الحرب.أو الدبلوماسيون، في وقت السلام. أو في حالة شبه الحرب-شبه السلام التي في أوائل القرن الواحد والعشرين. إليك آلية عملية التفكير على مستوى الحكومة:



سواء قام جامعو المعلومات بالعمل أم لا، فنحن نقوم دائما بالجزء الأول أولا. نذهب إلى أماكن ما للحصول على أسرار. نحصل عليها بالطرق التي تراها في الأفلام. باستخدام الأدوات المناسبة. ثم نرسل تلك الأسرار إلى المحللين. التحليل ليس ما يصنعون الأفلام حوله. ولكنه شيء مهم. إنه الحكم على مصداقية البيانات. إنه السؤال عن مصدرها. إنه فهم وإدراك مدى قرب المصدر من البيانات الموصوفة. وما إذا كانت البيانات موثوقة. التحليل هو التصفية. كغربلة القمح وفصله عن القشر. والتحليل يقوم بوظيفة أخرى: فهو يضم البيانات الجديدة إلى ما نعرفه فعليا. في زمني، كان السؤال الكبير هو العراق. أسلحة الدمار الشامل (WMD)، هل توجد أم لا؟

وجدت لدينا بيانات عن ذلك، وأشار بعضها إلى أن صدام حسين كان يمتلك أسلحة دمار شامل. وأشارت بعضها إلى أنه لم يفعل. قالت بعض البيانات القديمة إن علماءه لديهم القدرة على بناء أسلحة الدمار الشامل. بعض البيانات القديمة الأخرى قالت إنهم لم يكن لديهم القدرة. ثم كانت هناك بيانات جديدة. ككعكة اليورانيوم الصفراء التي في النيجر. مصدر يدعى كيرفبول. وهي الأدلة التي قدمها الوزير باول في الأمم المتحدة . التحليل الجيد هو المزج بين البيانات القديمة والجديدة، بطريقة تؤدي إلى قرار جيد. كما هو الحال في الموقف العراقي، وهذا ليس سهلا. بدون تحليل جيد، لا يمكننا صنع قرارات جيدة. بدون تحليل جيد، لا يمكننا حتى أن نقرر ما هى خياراتنا ليس استخباراتي أو عضوا في جهاز الأمن المحلي. المدمن ذو العيون المتسعة. لكنه لا يزال خطيرا. ولا يزال يريد هاتفي . تم التحليل، تم صنع ذلك القرار. تحولت إلى قراري المقبل. ماذا يجب علي أن أفعل؟ كانت الخيارات كالتالي : أمكث في مقعدي وأتركه حتى يأتي إليَ. أقف وأواجهه. أتجه إلى الهجوم. أبدأ القتال الذي كان محتملا أن يحدث على أية حال. أنا رياضي ذو لياقة، وقد لعبت رياضة جماعية عنيفة. حدث لي ارتجاج مرتان. وتسببت للخصوم في بعضها أيضا. أنا لست خائفا من الالتحام. لكن إذا بدأت معركة، هل سأفوز؟ لست متأكدا. الشخص المخدّر هو أسوأ نوع من المنافسين. العقل والجسد غير متصلين ببعضهما. إشارات الألم لا تعمل. يمكن أن يتلقى الضرب ولا يشعر به. لقد استمر في الاتجاه نحوي في حين وجب عليه البقاء بعيدا.

الأسوأ: لم أكن متأكدا من رغبتي في الفوز. آخر الرجال صمودا هو من تتم مساءلته من طرف الشرطة. أفضل سيناريو للوضع: لابد للكاميرات أن تلتقط صورة. لي وأنا واقف فوق جسده. سينتهي المطاف إلى مراكز الشرطة. وهو أسوأ شيء لرجل معلومات في تنظيم ثوري. أردت فقط الاندماج. قد لا يكون خيارا.

جمعت البيانات والتحليل تم؛ صنعت أول قرار كبير لي: هدفي. التفكير من خلال سلسلة: بيانات- تحليل- قرار- عمل، هو نسخة معدلة، عملية المنحى لأداة قديمة أخرى ربما تعرفها: الطريقة العلمية.

يقول **المنهج العلمي**: اطرح فرضية، واختبرها، ثم لاحظ النتائج. ضع النتائج في متناول اليد، قرر ما إذا كانت فرضيتك صحيحة. ألبرت أينشتاين كانت لديه فرضية: الكون يتمدد. لقد اختبر هذه الفرضية على أساس بيانات وقتئذ. عند



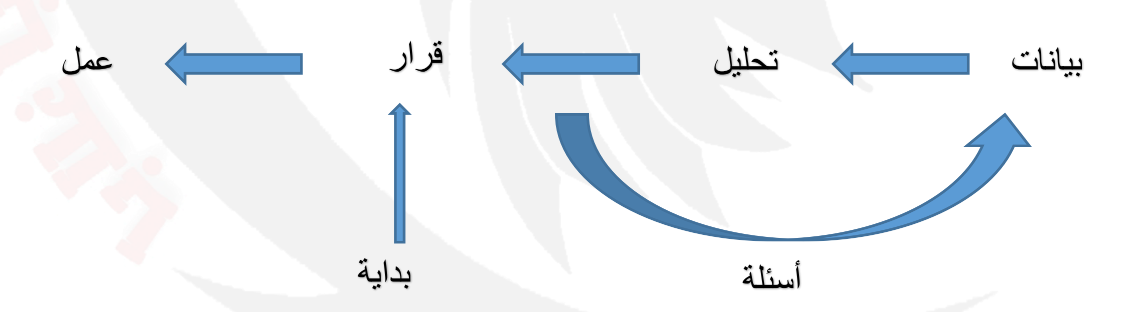
تحليل البيانات، كان عليه اتخاذ قرار: استدعاء صحة فرضيته أو خطئها. قالت البيانات إنها خاطئة، لذلك قال إن فرضيته كانت خاطئة، وقرر أن الكون لم يكن يتمدد. وقد وصفها آينشتاين في وقت لاحق بأنها "أعظم حماقة ارتكبتها في حياتي". لكن المشكلة لم تكن في عمليته. لقد كانت عملية جيدة، ولكن آينشتاين كانت لديه بيانات سيئة. عندما حصل إدوين هابل على بيانات أفضل واختبر فرضية آينشتاين مرة أخرى، وجد أن فرضية آينشتاين الأصلية كانت صحيحة. الكون يتمدد. طور هابل فرضية تابعة: الكون يتمدد بمعدل ثابت. عندما أتيحت بيانات أكثر، اختبر العلماء فرضية هابل. لقد اكتشفوا أن الكون يتمدد. ولكن ليس بمعدل ثابت. إن سرعة تمدد الكون تتزايد.

هكذا يفكر المجتمع العلمي: يتم **طرح فرضية**. يتم اختبار الفرضية مقابل البيانات. يتم تحليل الفرضية. ثم يتم صنع القرار. عندما تتوفر بيانات جديدة، يتم اختبارها مرة أخرى. كل حلقة في تلك العملية تساهم في تطوير المعرفة العلمية. ستلاحظ شيئا مثيرا للاهتمام حول الطريقة التي يفكر بها العلماء: لا يبدأون بالبيانات. يبدأون بفرضية. ثم يتجهون إلى البيانات.

المفكرون الجيدون أيضا – بما في ذلك وكالات الاستخبارات - لا يبدأون بالبيانات. العالم يفيض بالبيانات، والأسرار، وغير ذلك. يجب أن يتم **تقليص البيانات**. يحدث ذلك في عملية التحليل. ولكن كيف يقرر المحللون ما المهم وغير المهم؟ والأكثر أهمية من ذلك بالنسبة لنا: كيف نقرر ما هى الأسرار التى تستحق المخاطرة بالحياة من أجلها؟وما هي التي لا تستحق؟

نحن نسأل صناع القرار. نسألهم ما هي القرارات التي يفكرون فيها. ما الذي يؤرقهم بالليل؟ ونحن نطلب منهم أن يتطلعوا للأمام. ما هي الأعمال التي يتوقعون القيام بها بعد ذلك ؟

إنهم يخبرون وكالة الاستخبارات بالموضوع. والخيارات التي يواجهونها، وأسئلتهم. بناء على ذلك، يخرج المحللون با يسمونه "المتطلبات". وهي في الأصل أسئلة مرة أخرى. أسئلة مفتوحة النهايات أكثر من الافتراضات العلمية، ولكنها لنفس الهدف: لمساعدة صانع القرار في صنع القرار الصحيح. قد تكون الأسئلة التي يطرحها الجنرال القلق بشأن الحرب الحدودية: "كم عدد الكتائب لدى كل طرف؟ ما هي تكنولوجيا دباباتهم؟ ما مدى كفاءة خطوط الإمداد الخاصة بهم؟ قد تكون الأسئلة التى يطرحها رئيس الحكومة القلق بشأن الدولة المارقة: "هل لدينا أية مصادر مستقلة للمعلومات عن أسلحة الدولة المارقة؟ من هو صانع القرار النهائي فيها؟ ماهو برنامج الدولة المارقة لتطوير أسلحتها؟".



نظم المعلومات تبدأ بالقرار. مثل العلماء يبدأون بالفرضية. هذه هي الطريقة التي نعرف بها ما نبحث عنه.هذه هي الطريقة التي نعرف بها ما إذا كان الأمر يستحق المخاطرة بالحياة للحصول على الاجابة. كنت الشخص الذي عليه أن يقوم بالعمل في عربة المترو. كنت صانع القرار. كان أول قرار لي هو: هل كان هذا عملا استخباراتيا أم لا؟

ثم الأسئلة: عن الرجل. هل كان بمفرده. وعن الآخرين في العربة. وعن البيئة. كنت قد جمعت البيانات. تحليلي يتمثل في أخذ البيانات، وضمها إلى ما كنت أعرفه بالفعل. كنت أعرف ماذا كانت تعنيه العيون المتسعة. كنت أعرف ما الذي يبدو عليه شخص محلي تقليدي. وكنت أعرف كيف كانت تبدو المنهجية الجاسوسية. كنت قد تجاوزت آخر تدقيق. فمحال أن يكون هذا عملا تجسسيا.



تم التحليل. الموقف واضح. عليَ الاستمرار نحو الأهداف. الهدف الأساس اليوم: هو الحصول على معلومات استخبارية من مصدر حساس. سيحدث هذا في وقت لاحق.

الآن، مدمن يريد هاتفي. هدف جديد. هدف أكثر فورية: أتجاوز هذه اللحظة دون خسارة. لا أدع المدمن يحصل على هاتفي. لا أخسر اللعبة التي نحن على وشك الدخول فيها. فهذا هدف تقليدي بالنسبة لكل من يعمل في مجال المعلوات.
إبراز جواز سفر مزور لحارس حدودي؟ لا تفقد اللعبة.
اكتشاف مراقبة؟ لا تفقد اللعبة.
مواجهة قاطع طريق مخدَّر؟ لا تفقد اللعبة.

لا تفقد اللعبة، لأن فقدان هذه اللعبة يعنى أنك لن تلعب اللعبة التالية. اللعبة التالية أكبر. اللعبة التالية هي جمع المعلومات الاستخبارية. العثور على مصدر يمكنه الإجابة على الأسئلة التي أرسلها صناع القرار. لأن اللعبة التالية لا تزال أكبر: شن الحرب أو تفاديها. إزهاق أرواح أو إنقاذها. لم أساعد على الاندفاع. التسرع هو أضمن طريقة للإخفاق. الإخفاق يبطئ حركتك. التسرع يجعل اللعبة التي تحاول تجاوزها تستغرق وقتا أطول. لذا أخذت ثانية أخرى. الجلوس في مقعد عربة المترو مع مدمن يغلق الطريق. كنت قد قررت أنني لن أتجه إلى الهجوم. لم أكن أريد أن أبدأ مشاجرة: إذا لم أكن مضطرا لذلك. لم أكن متجها إلى إحداث صراع مبدئيا.

لقد ألزمني هذا باستراتيجية دفاعية. والخطوة الأولى في تلك الاستراتيجية ستكون واحدة من خيارين:

١ - البقاء جالسا

٢ - الوقوف

اخترت الخيار الثاني .

وقفت. حتى يرى المدمن أنني كنت في مثل طوله. وقريب من وزنه. لست خصما ضعيفا. نظرت إليه مباشرة في العين. لم يتحرك المدمن. فقط وقف في الطريق. لم يكن يتراجع. يبدو أنه كان بالفعل في حاجة إلى هذا الحل. بها أنه لم يتراجع، كان لدي مجموعة أخرى من الخيارات. الآن أصبحت هناك أربعة. انتقاء الخيار المناسب اعتمد على ما توقعت أنه سيفعله.

عند التفكير فيا سيفعله شخص آخر، من السهل أن تسأل السؤال الخطأ أولا. قد نسأل

سؤالا مثل: "ما الذي يسعى الطرف الآخر إلى تحقيقه؟ " أو "ما هي لعبتهم النهائية؟”

أسئلة جيدة لوقت لاحق. لكن ليس في البداية. يجب أن يكون السؤال الأول دائما: "ما نوع اللعبة التي يعتقدون أننا نلعبها؟”



كيف يفكر الآخرون؟

مع وجود المليارات من الناس. تكون التفاعلات بيننا في إطار تريليونات تجري كل يوم. وبشكل فردي، نحن نتفاعل مع المئات كل يوم. شراء. بيع. منافسة. تعاون. حتى الإشارة لتغيير حارات المرور هي تفاعل. كل تفاعل هو نوع من أنواع الألعاب. بعض الألعاب فيها فائزون وخاسرون. بعض الألعاب فيها فائزون فقط. والبعض الآخر فيه خاسرون فقط. التفكير بعمق في كل لعبة يكاد يكون مستحيلا، فهناك الكثير جدا منها. وإذا حاولنا، فسوف نقضي وقتنا في التفكير فقط، ولن نستطيع القيام بأي عمل. وهو ما يعد أمرا غير مجدٍ. وحتى بالنسبة لشخص واحد: فهناك العديد من التفاعلات في اليوم بقدر يصعب معه تحليل كل تفاعل.

ولحسن الحظ، هناك اختصار. فكل تفاعلاتنا هي ثلاثة أنواع فقط من الألعاب:

١. محصلتها صفرية.
٢. محصلتها إيجابية.
٣. محصلتها سلبية.

فقط ثلاثة.تهيمن الألعاب ذات المحصلة الصفرية على كتب التاريخ. إنها صراعات. إنها تحدث عندما يتمكن لاعب واحد من جني ما يتخلى عنه لاعب آخر فقط. الحروب الأوروبية: الألمان يستولون على الألزاس واللورين بالقوة. يخسرها الفرنسيون. معاهدة فرساي تعيد الألزاس واللورين إلى الفرنسيين. الألمان يخسرون. عندما يتعلق الأمر بالأرض، يمكن لفرنسا أن تكسب فقط ما تخسره ألمانيا، والعكس صحيح. عندما تنتهي اللعبة وتجمع ما خسره وجناه اللاعبون، فإنه سيساوي صفرا. السياسة، سواء في جمهورية أو ديمقراطية أو ملكية أو ديكتاتورية، هي أيضا ألعاب ذات محصلة صفرية. مرشح واحد يفوز بالمقعد الذي يخسره الآخر. حزب واحد يفوز بالسيطرة التي يخسرها الحزب الآخر. ملك واحد يعتلي العرش عندما يموت آخر. أحد الديكتاتوريين يستولي على السلطة لأن الأخير تم عزله بانقلاب. إن سياسات القوة هي ألعاب صفرية، بغض النظر عما يريد السياسيون منا أن نصدقه .

الألعاب ذات المحصلة الإيجابية مختلفة. إنها تعاونية. إنها تستمر فقط طالما أن كلا الطرفين

يربحان، أو يتوقعان ذلك. مثل أي زواج جيد أو تحالف أو شراكة تجارية، فإن الفوائد لكلا الجانبين هي ما يبقيهما معا. عندما تجمع الأرباح، تكون النتيجة إيجابية، إنها لعبة إيجابية. بعض الألعاب ذات المحصلة الإيجابية تستمر لقرون. مثل "العلاقة الخاصة" بين الولايات المتحدة والمملكة المتحدة بخصوص القضايا الدبلوماسية. بينما بعض الألعاب ذات المحصلة الإيجابية لا تدوم إلا بقدر ما يلزم من الوقت لاستلام وجبة من ماكدونالدز عن طريق الخدمة دون مغادرة السيارة. أيا كان السياق، فإن الألعاب ذات المحصلة الإيجابية تتطلب المبادلة. إنها تتطلب عملا تطوعيا. فوائد لكلا الجانبين.

الألعاب ذات المحصلة السلبية نادرة. إنها حروب استنزاف. معركة فردان أو إضراب عمالي. كلا الطرفين يخسران. يأمل كل طرف أن يخسر أقل من الآخر. في الوقت الذي يكتشف فيه أحد الأطراف أنه يخسر بشكل كبير جداء فإن اللعبة ذات المحصلة السلبية تنتهي. إن الألعاب ذات المحصلة السلبية تشبه تلك العناصر الثقيلة التي تعيش لفترة قصيرة قبل أن تتحلل إلى شيء آخر. إن فهم هذه الأنواع الثلاثة من الألعاب هو اختصار للتفكير الجيدة. إنها تساعدنا على فهم الناس الذين نعمل معهم أو ضدهم. والأفضل من كل ذلكء أن اختصار الألعاب يقربنا إلى الكأس المقدس؟ للتفكير: والمتمثل التنبؤ بها سيفعله الآخرون في الخطوات المقبلة.

كان المدمن يلعب لعبة ذات محصلة صفرية. أراد هاتفي. ولن يعطيني شيئا في المقابل. إذا فاز هو، أخسر أنا. فائز واحد. وخاسر واحد. كانت تلك هي اللعبة التي أراد أن يلعبها. صراع لا شك في ذلك. الحرب الصغيرة التي كنا بصددها لم تكن على أي شيء عظيم أو على جائزة نوبل. لا أرض على المحك. لا أوسمة شرف. لا نجاة لشعب ما. لن يتم غناء أي قصائد ملحمية. كانت مجرد معركة على هاتف. هو أراد الهاتف. وأنا كنت أرغب في الاحتفاظ به. في نهاية اللعبة، سيحصل أحدنا على الهاتف. والآخر سيخسره. اجمع نتيجتنا نحن اللاعبين: المحصلة صفرية. كانت حركته الأولى في اللعبة: أنه طلب "رؤية" هاتفي. ولو كنت قد أعطيته له لكانت اللعبة قد انتهت. لكان قد حصل على الهاتف. وخسرته أنا، لأنه لن يعيده إليّ.



انتهت اللعبة. إلا إذا صعّدتٌ الموقف. وهو الشيء الذي كان من الصعب على تنظيمي استخباراتي يحاول الاندماج. لكنني لم أعطه هاتفي. لذلك طلبه مرة أخرى. وللمرة الثانية، لم أعطه له. لقد جمع بعض البيانات الجديدة في طريقه إليّ. لقد شاهد رد فعلي. قيم حجمي. أدرك أنني متجه للمقاومة. إلى أي قدر؟ لم يكن يعلم. أي نوع من التحليل يمكن أن يقوم به من خلال الضباب الذي يملأ عقله؟ لا أعرف. ربما كان بطيئا. التحليل البطيء يؤدي إلى بطء عملية صنع القرار. مما يعني أنه كان بطيئا في العمل.

ربما لهذا السبب كان لدي الوقت للوقوف. عندما وقفت ورأى أنني كنت في نفس حجمه وطوله. لم يتراجع. ربما لأنه كان يفكر ببطء. ربما لأنه لم يكن يهتم. ربا كنت الأسرع طريقة في التعامل. لا يهم إذا كنت أندريه العملاق. إنه كان متجها لمحاولة الاستيلاء على هاتفي.

بالوقوف وجها لوجه. كان لدي أربع خيارات: التحرك جانبيا والالتفاف عليه. دفعه بعيدا عن الطريق. التراجع والجلوس. عدم فعل شيء. وفي وقت لاحق اقترح أحد الزملاء خيارا خامسا: إسقاط الهاتف والوقوف عليه بقوة. سحقه سحقا. وبهذه الطريقة لن يحصل عليه المدمن، وأتجنب ما هو قادم. لم أفكر في ذلك. بالإضافة إلى أنه كان هاتفا مهما. كان حلقة وصل مع مصدر مهم. في تلك المرحلة، ظننت أنني أستطيع الاحتفاظ به. مع الخيارات الأربعة فقط التي فكرت فيها، اخترت الخيار رقم ١ تحركت إلى الجانب.

تحول هو أيضا في خطوة راقصة مغلقا طريقي. الآن كانت خياراتي هي الثلاثة المتبقية:

١. **أدفعه بعيدا عن الطريق.**
٢. **أتراجع وأجلس.**
٣. **لا أفعل شيئًا.**

لم يكن هناك المزيد من البيانات لجمعها. على الأقل، لم يبد الأمر كذلك. حينئذ تحركت يداه. لقد كانت مجرد ثوان قليلة منذ أن كان قد بدأ كل شيء. بضع ثوانٍ منذ أن طلب المدمن هاتفي. لم أتعجل، لكني تباطأت كثيرا. بعد إدراك أن الأمر لم يكن عملا أميا معاديا، قد استرخيت. لم أتحول إلى دفاع قتال الشوارع. ولم أكن أفكر مطلقا فيما يدور في رأس المدمن. نظرت إلى وجهه وعينيه وبنيته وسلوكه وملابسه. لم أنظر إلى يديه. لم أبحث عن أسلحة.عندما تحركت يداه؛ كانت لكي يفعل شيئا يساعده على الفوز. شيئا لمساعدته في الاستيلاء على هاتفي.

نظرت إلى الأسفل لأرى ماذا عساه يكون. الخطوة الأولى للفوز في اللعبة ذات المحصلة الصفرية هي معرفة أنها قادمة. لهذا السبب يعمل العملاء في وقت السلم. لكي يكونوا الشرارة. لإطلاق تنبيه عندما يكون السلام على وشك أن يصبح حربا. ولهذا السبب تتشكل وحدات المعلومات في المقام الأول.

على مدار العقود التالية، توالت العديد من الألعاب ذات المحصلة الصفرية. الحرب الباردة. حرب فيتنام. حروب العراق. الحرب على الإرهاب. كل الصراعات التي احتاجت إلى استخبارات جيدة. فالاستخبارات الجيدة من شأنها أن تعطي أفضل فرصة ممكنة لقرار جيد. ومن المؤمل أن يؤدي تنفيذ تلك القرارات الجيدة إلى النصر. أو على الأقل، عدم الهزيمة. عندما تكون جزءا من عملية التحضير للحرب، فإنك تدرك شيئا عن الألعاب ذات المحصلة الصفرية. الفوز ليس مجرد أن تكون جيدا في صراع. في الواقع، إن كونك جيدا في الصراع ليس أفضل طريقة للفوز باللعبة ذات المحصلة الصفرية. إن أفضل طريقة للفوز في اللعبة ذات المحصلة الصفرية هي أن تكون جيدا في الألعاب ذات المحصلة الإيجابية. لم تكن هناك ألعاب ذات محصلة إيجابية في عربة المترو. ليس من طرفي، بالطبع. كنت بمفردي. عندما تكون عنصر معلومات، تعتاد على أن تكون بمفردك. أنت على متن الطائرات بمفردك. في السيارات بمفردك. في الفنادق بمفردك. في بعض الأحيان أماكن جميلة مثل منتجع البحر الأبيض المتوسط حيث مكثت لمدة أسبوع في انتظار شخص لم يظهر. أحيانا تجلس لمدة ٤ ساعات في البرد القارس وأنت تقوم بالرصد. أنت بمفردك وأنت معرض لخطر. مواقف حيث كل ما يمكنك القيام به هو التفكير. والتفكير في التفكير. كان هناك أناس في كل مكان, على أية حال. حلفاء محتملون. دستة أو نحو ذلك.

كان الشاب الذي على مسافة صف حليفا محتملا. لكنه لم يرغب في المشاركة. السيدة العجوز؟ لا، إنها ستصاب بالأذى فحسب، حتى لو أرادت المساعدة. الاثنان الآخران القريبان قد تحركا بالفعل. غير أنني لا ألومهما. لم يعرفاني أو



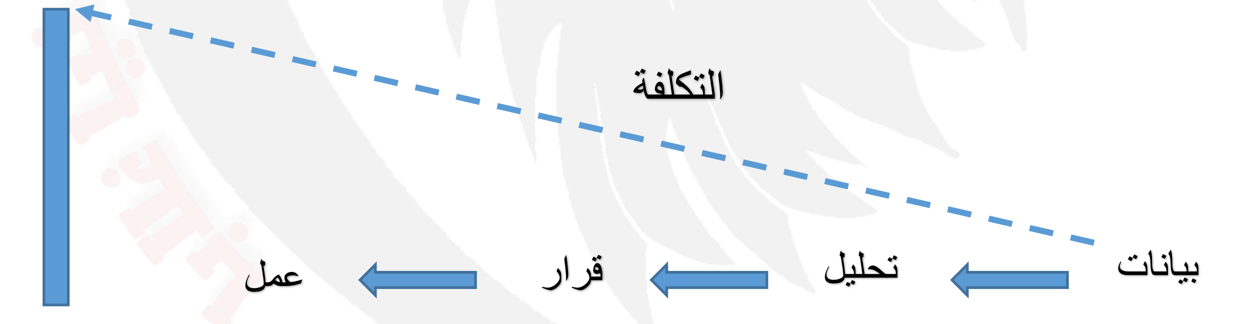
يعرفا الرجل الآخر. يمكن أن يكون بيننا عداء طويل الأمد. يمكن أن نكون على وشك سحب البنادق. لم يرغبا في أن يكونا قريبين عندما يبدأ الصراع.

هل يمكنني طلب المساعدة؟ ربما. ما المحتمل أن يكون عليه رد فعل المدمن؟ ربما تعجيل ما هو قادم. على أية حال، لا توجد تحالفات جيدة متاحة. لا توجد فرصة لزيادة القوة من خلال الشراكة بالإضافة إلى ذلك. هل من الممكن أن تتحول إلى لعبة ذات محصلة إيجابية؟ ما الذي سيجنيه الآخرون؟ ربما لا ، على الأقل، هذا ما يعتقدونه. وقد يصابون بالأذى. لذلك هناك فرصة أن يخسروا. مما يجعل أي أحد يفكر مرتين. هل هناك أي تحالفات على جانب المدمن؟ كان بمفرده أيضا، لا يوجد حلفاء على أي من الجانبين. كلانا سيذهب إلى هذه اللعبة ذات المحصلة الصفرية مع ما أحضرناه . لم أحضر الكثير. مجرد تكنولوجيا للتواصل. شيء آخر للتمويه. لا شيء يفيد كثيرا في القتال . المدمن - على الناحية الأخرى - ربما لعب الكثير من أنواع هذه الألعاب من قبل. ربما خاض الكثير من المعارك في حياته. كان عليه أن يكون مستعدا . وقد كان يبدأ الصراع. لذلك كان مستعدا .

عندما تحركت يداه، فكرت على الفور في الأسلحة. إنه لشيء بغيض أي لم أكن أكثر حذرا. لكنه لم يكن سلاحا استخدمه أولا. التفكير زهيد. العمل مكلف. جمع البيانات يستغرق وقتا ويستهلك موارد، لكن التقنيات الحديثة تجعلها أرخص كل يوم. ماذا عن تحليل هذه البيانات؟ وجعلها منطقية؟ أكثر صعوبة. أغلى. صنع قرارات جيدة يتطلب المزيد من الموارد عادة. لكن الأغلى دائما تقريبا، هو القيام بعمل.

إذا كنت في أي وقت مضى تعمل على مشروع لتكنولوجيا المعلومات، أو حاولت تنفيذ استراتيجية جديدة؛ أو عمل بناء إضافي على منزلك؛ فأنت تعرف كيف تنفذ هذه الأمور. أنت تعلم في الحقيقة أن القيام بعمل ما يكلف أكثر بكثير من اتخاذ قرار بما يجب القيام به. هناك سبب آخر لكون العمل أكثر تكلفة. شيء آخر غير الوقت والموارد. ذلك أن الأعمال هي التزام. في أي وقت أثناء عملية التفكير، يمكنك التوقف. يمكنك عكس العملية. يمكنك أن تعود للخلف. يمكنك جمع المزيد من البيانات. أو القيام بمزيد من التحليل. أو إعادة النظر في القرار. أما القيام بعمل فلا رجعة فيه . الأعمال - مهما كانت صغيرة - تلزمنا بمسار معين. العمل بناء على الخيار رقم ٣ يعني أن الخيار ٢ والخيار ١ قد تم تجاوزهما. يطلق الاقتصاديون على هذا الأمر: خسارة قيمة الخيار. بقيامك بعمل واحد، تفقد قيمة جميع الخيارات الأخرى.

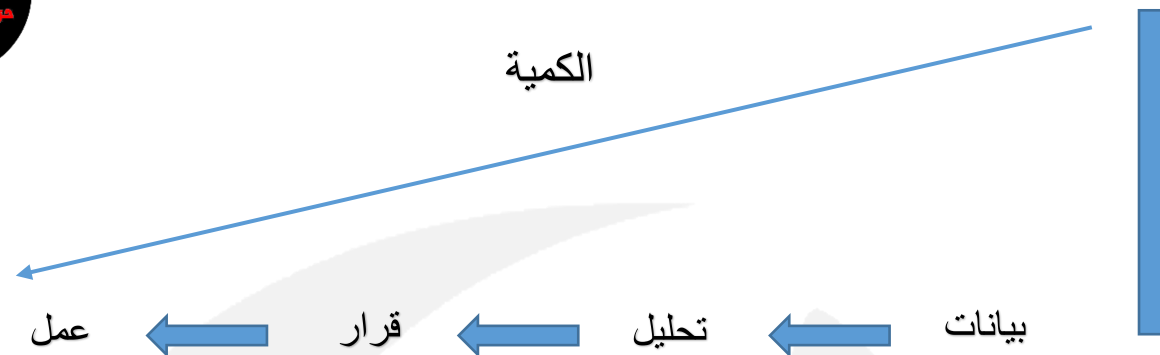
ترتفع التكاليف كلما اقترب التفكير من القيام بعمل:



هذه هي الطريقة الصحيحة لفعل ذلك. إذا فعلنا ذلك بشكل مختلف. فإن الأمور ستسير بشكل خاطئ . فكر في محاولة تنفيذ سلسلة: "بيانات - تحليل - قرار - عمل" في الاتجاه المعاكس. إذا استغرقنا وقتا أقل في التحليل مقارنةً بجمع البيانات، فإننا لن نصل لشيء من خلال جميع البيانات. إذا استغرقنا وقتا أطول في صنع القرارات بدلا من القيام بعمل ما، فنحن في نهاية الأمر لا نفعل الكثير على الإطلاق.

ترتفع التكاليف كلما اقتربت من القيام بعمل، في سلسلة "بيانات – تحليل - قرار- عمل". هذا هو الاتجاه العام. هناك اتجاه عام آخر يتوجه إلى ناحية أخرى. يتعلق الأمر بالمقدار الذي نتعامل معه في كل خطوة. اتجاه المنحدرات الكمية إلى اليسار. تبدو هكذا:

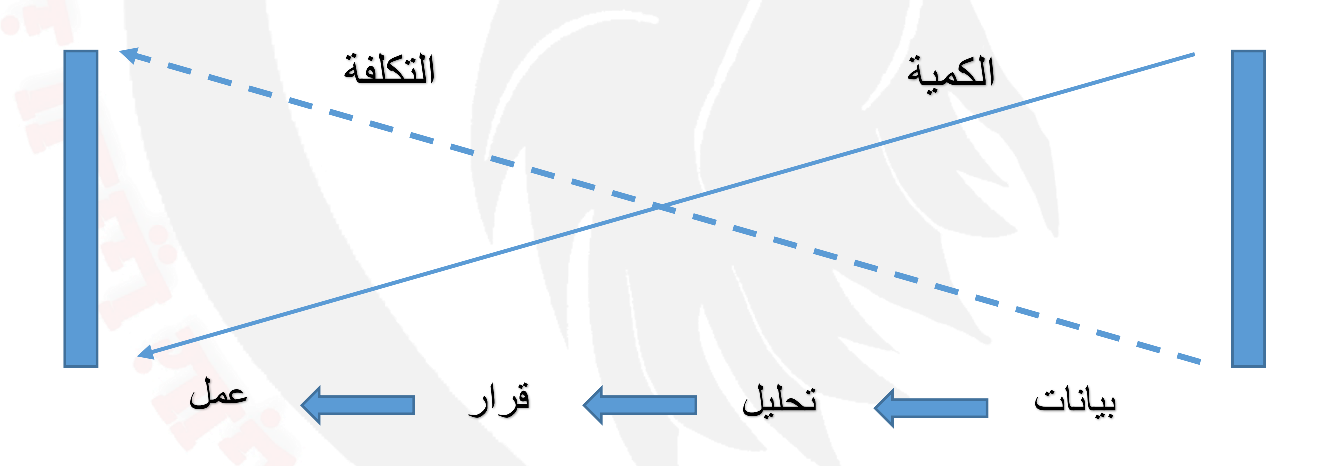




أنت وأنا والمنظمات نواجه الكثير من البيانات. حتى قبل ظهور أجهزة الحاسب الآلي وثورة المعلومات، يمكننا جمع المزيد من البيانات أكثر من القدرة على التحليل. الطقس. البيئة. الناس من حولنا. هناك دائما قدرة على جمع بيانات أكثر من القدرة على التحليل.

بعد ذلك. عند الانتقال إلى اليسار، فإن هناك المزيد من التحليل الذي يمكننا فعله أكثر من القرارات التي يمكننا صنعها. نحن نقارن بياناتنا الجديدة بالبيانات الحالية. اطرح بعضها جانبا. قم بتصفيتها. قسمها من ناحية الأولوية. واستخدمها لصنع القرار. القرارات نفسها ما تزال أقل. هناك المزيد من التحليل الذي يمكننا فعله أكثر من القرارات وأخيرا، فإن هناك المزيد من القرارات التي يمكننا صنعها عن الأعمال التي يمكن أن نقوم بها.

لأن بعض القرارات تكون هي التوقف. وبعضها يكون عدم فعل شيء على الإطلاق. من حيث الكم: الأعمال هي الأقل. والبيانات هي الأكثر . بالانتقال إلى اليسار عبر سلسلة "بيانات - تحليل - قرار - عمل" تتجه الكمية إلى الانخفاض. بينما تتجه التكلفة إلى الارتفاع. بوضعهما سويا، يظهر الاتجاهان على النحو التالي:



يوجد ضغط هنا. ذلك الضغط قاسٍ على تفكيرنا. الأمر أسوأ بالنسبة للمنظمات. معظم المجموعات تضع أغلب مواردها في القيام بالأعمال وفقما ينبغي عليهم. ولكن عليهم أيضا إنفاق المبالغ المناسبة على جمع البيانات وتحليلها وصنع القرارات. إذا لم يقوموا بعمل جيد في جمع البيانات، وتصفيتها، وتقسيمها من جهة الأولوية، ودمجها مع المعرفة الحالية، فإنهم لن يصنعوا القرار الصائب. إذا لم يصنعوا القرار الصحيح. فلا بهم مقدار ما ينفقونه على العمل. لأنهم حينئذ يقومون بعمل الشيء الخاطئ. الحركة بذكاء خلال سلسلة "بيانات - تحليل - قرار - عمل " هي المفتاح. إذا كنت لا تتحرك بذكاء خلال هذه السلسلة في حياتك اليومية، فهذا ليس أمرا جيدا. ولكن عندما يحين الصراع ولا تفكر بذكاء،، فهذا هو الأسوأ. إذا كنت لا تزال تجمع أو تحلل البيانات بينما يقوم الآخرون بالعمل، فأنت حينئذ في ورطة.

لم يكن هناك سلاح في يدي المدمن. كان تضليلا. إرباكا. طريقة للتأكد من أنني لم أر التهديد الحقيقي. لقد أعطاني بيانات جديدة عندما تحركت يداه، لقد بحثت عن أسلحة. بينما جعلت تركيزي على يديه وما كان فيهما، بينما كان يفعل شيئا آخر. إنها خطوة استراتيجية كلاسيكية. إنها ما أطلق عليه جون بويد: الولوج إلى داخل حلقة الطرف الآخر. كان المدمن يحرك

رأسه. جبهته. على وجه التحديد. في حركة باتجاه الأسفل. حرك عنقه سريعا إلى الأمام. عظمة الجبهة عظمة صلبة. مـ حاية الدماغ. إنها أيضا سلاح. انقضت جبهته على حاجبي الأيسر. اختل توازني. لقد انطرحت أرضا. أشياء رطبة لزجـ على وجهي. أصابعي خرجت حمراء. دم. جروح الرأس تنزف. كل تلك الأوعية الدموية تتجه إلى المخ. حاملة المواد الغذائية حتى تتمكن من التفكير. وهو مالم يتوفر لي حينئذ. لقد عدت إلى حيث بدأت. مرة أخرى على مقعدي مع مدمن يقف فوقي. هذه المرة، بعين دامية. هذه المرة، كانت خياراتي أكثر محدودية. فقط خياران اثنان.



كيف تفكر في الآخرين؟ :

كنت أنزف. قليل من الصدمة. لكنني لم أخسر بعد. ما زال ال هاتف بحوزتي. وهناك خياران :

١. البقاء جالس .
٢. النهوض مرة أخرى.

لقد قام بالضرب أولا. طرحني أرضا. جعلني أنزف. وهذا مؤلم. لكنه لم يضربني ضربة قاضية. لحسن الحظ، كنت أنظر إلى الأسفل عندما حدث. مع ذقني منثنية للداخل، كانت رقبتي أقوى: جعلت رأمي يستقر. منعته من الالتواء. جعلتني محتفظا بوعيي.

كان النظر إلى الأسفل حركة خاطئة. لكنه أنقذني من شيء أسوأ. كنت أقوم بالعمل. لم أكن أفكر. منهمك فقط في العمل. لم أفكر بها فيه الكفاية لجمع المزيد من البيانات وتحليلها. ولكني كنت أعمل بما فيه الكفاية. بما يكفي لصنع قرار. القرار الأخير الذي سأصنعه في المعركة. عندما عاد إلي مرة أخرى، لن أكون مستلقيا. بدأت في النهوض. قبل أن أتمكن من ذلك، فعل المدمن شيئا آخر لم أكن أتوقعه. شيئا لم أكن لأخمنه حتى خلال مليون سنة.

دعونا نلق نظرة أخرى على وضع أسلحة الدمار الشامل العراقية. قبل الحرب. في عام ٢٠٠٢ ودعونا نلق نظرة على تفكير شخص يعتبره الجميع مجنونا في ذلك الوقت: صدام ... إذا كنت تتذكر كانت الولايات المتحدة تريد من صدام حسين أن يدمر مخزونه من أسلحة الدمار الشامل. طاردته لمدة عقد. ورطت الأمم المتحدة في التدخل. أرسلت المفتشين الدوليين. أصدرت قرارات تلو أخرى تدعو صدام حسين إلى أن يثبت للعالم أنه لا يمتلك أسلحة دمار شامل.

إلى هذا الحد كان اهتمام الولايات المتحدة، حيث كانت اللعبة النهائية هي: أن يتتخلى صدام حسين عن أسلحة الدمار الشامل أو أنه لا يفعل. إذا لم يفعل، سنتجه إلى الحرب. لعبة ذات محصلة صفرية: (يتخلص صدام من أسلحة الدمار الشامل)، أو حرب أخرى، فالخيار له.

صدام حسين اختار احرب. لماذا؟

حسب تفكير صدام حسين، فإن اللعبة النهائية لم تكن مع الولايات المتحدة. في الواقع، لم تكن حتى مع الأمم المتحدة أو المجتمع الدولي. في ترتيب الأعداء الذي كان يشغل فكر صدام حسين، لم تكن الولايات المتحدة أو الأمم المتحدة حتى في المرتبتين الأوليين.

أكبر أعداء صدام حسين كانوا داخليين. إذا كنت تعرف تاريخ العراق، فأنت تدرك أن حزب صدام حسين وصل إلى السلطة بانقلاب. عندما ارتقى إلى القمة، أعدم العديد من أعضاء حزبه. لقد أفشل محاولات عدة لاغتياله على مر السنين. يكاد لا ينام ليلتين في نفس المكان. لقد كانت السياسة العراقية أقسى أنواع الألعاب ذات المحصلة الصفرية خسارة اللعبة تعادل خسارة حياتك.

اللعبة الثانية الأكثر أهمية بالنسبة لصدام حسين؟ أيضا لعبة ذات محصلة صفرية، ولكن ليست داخلية. كانت ضد إيران. في الثمانينيات، خاضت إيران والعراق حربا حدودية وحشية. قتل عشرات الآلاف. استخدمت الأسلحة الكيماوية. في أي يوم - بالنسبة لتفكير صدام حسين - يمكن أن تندلع الحرب مع إيران مرة أخرى. ماذا كانت استراتيجية صدام حسين للفوز بهاتين اللعبتين ذواتي المحصلة الصفرية؟ كان الأمر معقدا. مربكا لمن في الخارج. على عدة أصعدة. لكنك إذا فهمت الألعاب التي كان يلعبها وكيف كان يفكر، فإن ما فعله صدام حسين بأسلحة الدمار الشامل كان منطقيا. بعد الحرب، استجوب عميل من مكتب التحقيقات الفيدرالي صدام حسين حول أسلحة الدمار الشامل. وقد لخص عميل مكتب التحقيقات الفيدرالي (FBI) إجابات صدام حسين على هذا النحو: "كان حسين يعتقد أن العراق لا يمكن أن يبدو ضعيفا أمام أعدائه، وخاصة إيران".

لماذا؟ الجواب المختصر: أراد صدام حسين أن تعتقد إيران أنه يمتلك أسلحة دمار شامل حتى يردعها عن الهجوم. لكنه لم يكن يريد من أي شخص داخل العراق أن يمتلك أسلحة الدمار الشامل. لأن من يمتلك أسلحة دمار شامل داخل العراق يمكن أن يستخدمه لتهديد سيطرة صدام حسين على السلطة. لقد أوجد صدام حسين تصورا بوجود مخزون من أسلحة الدمار الشامل دون أن يكون لديه الكثير منها (كان لديه بعض منها). لقد نجح ذلك؛ طالما كانت الألعاب ضد معارضته الداخلية



وإيران هي الألعاب الأكثر أهمية. عندما حان الوقت لخوض لعبة ثالثة ذات محصلة صفرية ضد الولايات المتحدة والتحالف الدولي. ارتدَّت تلك الاستراتيجية بنتائج عكسية.

كان على صدام حسين أن يختار، إما الفوز في أهم لعبتين له (ضد المعارضة الداخلية وإيران) أو خوض معركة ضد الولايات المتحدة (والتى كان قد خسرها من قبل، ولكن بعد ذلك، بقي في السلطة). وكما يفعل معظم الناس، قرر صدام حسين التعامل مع التهديدات الأكثر إلحاحاً أولا. أدى ذلك إلى ثلاثة قرارات كانت تعني في النهاية حياته:

- عدم السماح للمفتشين الدوليين بمعرفة أنه يمتلك القليل جدا من أسلحة دمار شامل.
- عدم السماح لأي أحد في الداخل بمعرفة أنه يمتلك القليل جدا من أسلحة الدمار الشامل.
- قتال التحالف الدولي بقيادة الولايات المتحدة.

كنت أنزف على مقعد مترو الأنفاق ولكني ما زلت داخل المعركة. عين عاملة واحدة على المدمن. جمعت نفسي. أصبحت على استعداد للنهوض. هذا ما كان حتى اللحظة. عواء بصوت عالٍ. مثل ذئب ينبح باتجاه القمر. وجه المدمن يتداخل بابتسامة. كان الأمر غريبا جدا. خارج إطار المألوف. لذلك لم أكن أدركه في البداية. ثم فهمت. لقد كان يضحك.

أخذ المدمن يضحك ويضحك وكأن أطرف شيء رآه كان وأنا أنزف على المقعد. ثم استدار. لا يزال يواجهني. لا يزال يضحك، سار إلى الوراء عبر عربة مترو الإنفاق. جلس. استدار وأخذ ينظر إليّ. إنه لا يزال يضحك. وقفت. يد تضغط على جبهتي. نبضتان أكثر من قلبي، وكانت أصابعي تقطر بالدم. لا توجد طريقة لإيقافه. كل شيء لزج. كل شيء أحمر. راجعت جيب معطفي لأتأكد من وجود الهاتف. لا زال هناك. ألقيت نظرة سريعة على المقعد الذي خلفي لأتأكد من أنني لم أسقط أي شيء. نزلت في المحطة التالية. نصف من في العربة نزلوا. على الأرجح كانت المحطة الأخيرة لعدد قليل منهم.

ولكن البقية لم يرغبوا في أن يكونوا داخل عربة مترو أنفاق مع مدمن طائش يضحك وقد نزل الشاب الذي كان أمامي أيضا. والذي اعتقدت أنه ربما كان حليفا. جاء وسألني باللغة المحلية إذا كنت على ما يرام. لقد كنت سعيدا لسماع اللغة المحلية. لأنها قد أجابت على السؤال الأول الذي طالما سألته: هل عرف أننى تنظيمي؟ الجواب: لا.

كنت بخير، أخبرته. لكن كان يجب أن أبدو وكأنني لست بخير، لأنه عرض أن يأخذني إلى مكان ما. شكرته مرة أخرى، وقلت لا. سأكون بخير. صعدت إلى مستوى الشارع. سرت عبر ممر المشاة، وكان أول القادمين نحوي رجال شرطة محليون. الدم يغطيني بينما أحاول الاندماج ، هم آخر من أرغب في رؤيتهم. سوف يطرحون الأسئلة. سيرغبون في الاطلاع على بطاقة هويتي. كنت أقوم بالعمل. لا أفكر. لم أرغب في اختبار قصة التضليل الخاصة بي. ألقيا نظرة متفحصة علي. واحد منهما بدأ في التوقف. لكن الآخر دفعه إلى الأمام. تجاوزاني. ربما كانت نهاية نوبة عملهما. ربما لم يرغبا في التعامل مع الدماء.

كانت هناك **عقبات أصغر** بقية ذلك الصباح. في مكتبي، لن تتم إعادة ضبط المنبه. كان علي إيقاظ زميل ليأتي للاعتناء بأغراضي. جلست لمدة ساعتين مع الإسعافات الأولية وخرقة باردة. عندما وصلت إلى المستشفى، كان لدي قصة للتضليل أخبر الطبيب بها. لماذا جرحت. ماذا حدث. ولكني لم أكن بحاجة إلى استخدامها، فلم يسألني أحد عن سبب وجود شرخ بطول بوصتين في جبهتي. هم فقط قطبوا جرحي. لا داعي للتخدير العام، فقد كنت سأرفضه. فقط وخزتان، وبضع غرز، وانتهى الأمر. عندما وصلت إلى الاجتماع الاحتياطي مع المصدر، كان على ما يرام. قلق قليلا بسبب تفويتي للاجتماع الأول لكنه لم يقلق بشكل كبير. فقد كان رجلا قاسيا. كان قد خاض حروبا. هو مدرك للصعوبات العشوائية للكون تنظيميا. قطع صغير فوق العين؟ ليست مشكلة كبيرة، بالمقارنة لباقي الأمور في العالم. ولم أفقد الهاتف. في ذلك الصراع الصفري. لم أفز بأي شيء. لكني لم أفقد أي شيء أيضا. الوضع الراهن كان هو النتيجة. وهذا جيد بالنسبة لي عندما وصلت إلى المنزل، نظرت زوجتى على الغرز. تأكدت من أنها كانت ضيقة. قالت:"ليست سيئة للغاية"، "كان يمكن أن تكون أسوأ".

==============

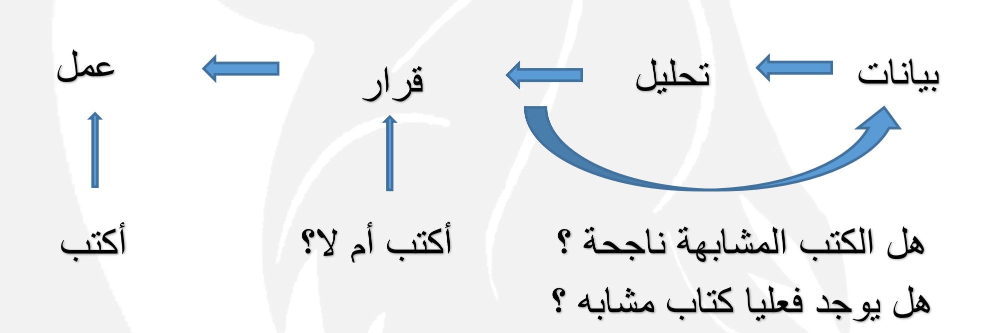
التفكير هو ما يدور حوله هذا الكتاب القصير. لقد تحدثنا عن أداتين مساعدتين. سلسلة "بيانات - تحليل - قرار - عمل" تساعدنا في العمل على التركيز على المواضع التي قد يكون لدينا فيها ثغرات في تفكيرنا. هل جمعنا البيانات الصحيحة؟ هل نقوم بتحليلها بشكل صحيح؟ ونتيجة لذلك، هل نصنع القرارات الصحيحة؟ هل تتماشى أعمالنا مع قراراتنا؟



إطار "المحصلة الصفرية / المحصلة الإيجابية / المحصلة السلبية" يساعدنا في التمعن في المستقبل الآن سنستخدم كليهما للحديث عن الشيء الذي يعرفه كلانا: هذا الكتاب. أو بشكل أكثر تحديدا، قرارك لشراء هذا الكتاب القصير (على افتراض أنك فعلت)، وقراري بكتابته. سوف أبدأ أنا أولا: كان علي أن أتطلع إلى الأمام. هل كانت هناك لعبة ذات محصلة إيجابية للعبها؟ هل كانت هناك فرصة لإيجاد شيء يستفيد منه الآخرون؟ والذي يمكن أن يدفعوا مقابله طواعية؟

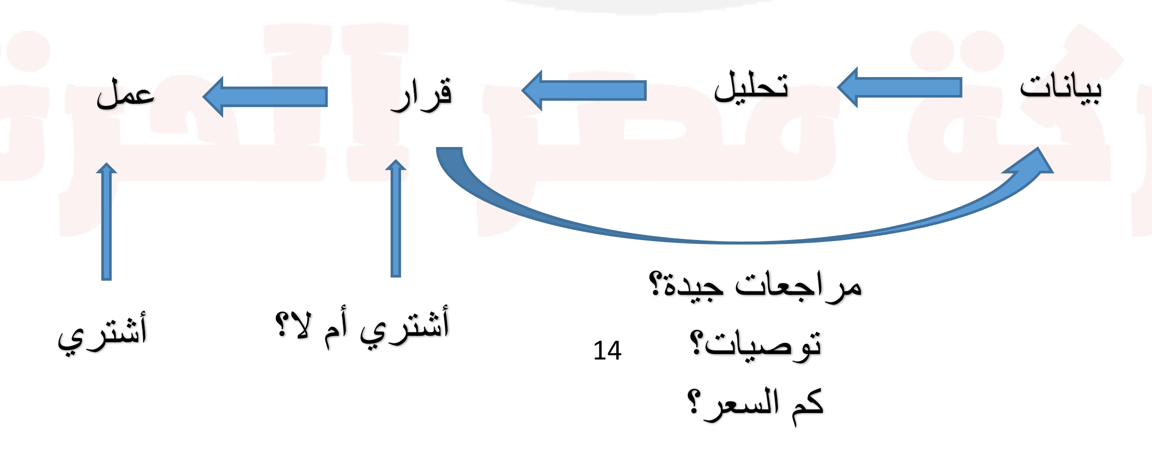
تقول فرضيتي: نعم. إذا كتبت هذا، فسيكون الناس من أمثالك مهتمين. ربما حتى ستكون راغبا في دفع المال لقراءته. لاختبار هذه الفرضية، كان لدي عدة أسئلة: ما هي أنواع الكتب الخاصة بعناصر الاستخبارات التي تباع؟ ماذا عن الكتب التي تتحدث عن التفكير؟ للإجابة، جمعت البيانات. ليس من الصعب للغاية، مع استعراض المراجعات على الإنترنت، وأرقام المبيعات وحقيقة أن الكُتَّابٍ لا يحبون أكثر من الكتابة عن الكتابة. عند تحليل هذه البيانات، لاحظت أنواع الكتب التي يرغب الناس في شرائها. أنواع الكتب التي تحصل على مراجعات جيدة. الكتب التي ليست بالطويلة. كتب تحوي جملا قصيرة. الكتب التي تتلقى رسالة عبرها بطريقة مثيرة للاهتمام. التحليل النهائي: هذا النوع من الكتب لديه فرصة. إذا قمت بذلك بشكل صحيح. فرصة لتباع. فرصة لتُقرأ. القرار المتخذ: اكتب الكتاب. كان العمل المبني على هذا القرار مكلفا لكي توافق عليه وكالة الاستخبارات المركزية. في نهاية المطاف، تم الانتهاء منه. لقد قمت بكتابته وجعله متاحا لك كي تشتريه.

رسم توضيحي للعملية:



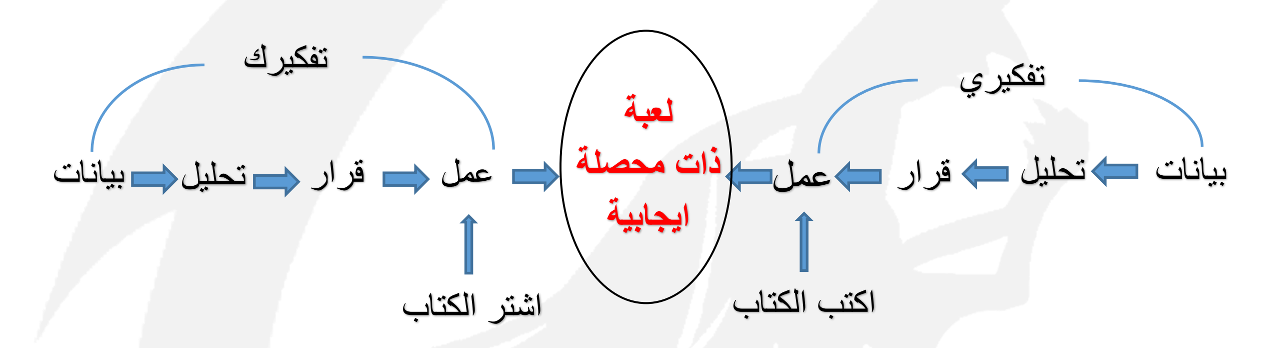
الآن، دورك. في مرحلة ما، استعرضت قرارا حول ما إذا كنت ستشتري هذا الكتاب (أو تسرقه أو تستعيره) أم لا. لقد جمعت البيانات لصنع القرار. ربما قرأت المراجعات على الإنترنت. ربما تحدثت مع شخص كان قد قرأه. ربما لم يكن ذلك حقا قرارك: لقد أجبرك معلم على شرائه. لقد قمت بتقييم هذه البيانات، وحكمت على مصداقيتها، ودمجتها مع ما تعرفه بالفعل. أنت تعلم أن قصص التجسس مثيرة للاهتمام بشكل عام. كما تعلم أيضا - إذا كنت قد قرأت كتبا كتبها جواسيس حقيقيون - أن قصص الاستخبارات الحقيقية قد تكون غامضة أو باهتة. لذا فأنت نافر. أو ربما نظرت إلى العنوان واعتقدت أنه كان مبالغا فيه بعض الشيء: "دليل للتفكير؟ حقا؟" ربما نظرت أيضا إلى السعر والوقت اللازم لقراءته، وتساءلت عم إذا كان الكتاب يستحق التكلفة. في النهاية قررت أنه كان يستحق. القرار الذي تم اتخاذه: اشتر الكتاب. في عالمنا المعاصر تحويل هذا القرار إلى عمل ليس أمرا صعبا. فقط بنقرة واحدة أو اثنتين، عادة .

ولذا فقد فعلت ذلك. لقد اشتريت الكتاب ثم قرأته .





بما أنك قد اشتريت هذا الكتاب, وأنا كتبته، فكلانا قد ربح. لعبة ذات محصلة إيجابية، على افتراض أنها قد أعجبتك. تحصل على القصص والمعرفة من خلال هذا الكتاب. على أمل أن تكون ذات قيمة أكبر مما دفعت في المقابل. وأنا قد حصلت على المال. على أمل أن تكون قيمته أكبر - إجمالا - من تكلفة كتابته بالنسبة لي .



إذا كان كل منا يقوم بأعمال في لعبة ذات محصلة إيجابية، فكلانا سيربح. لقد كتبت الكتاب. وأنت دفعت مقابل ذلك. تقاضيت أجري. وأنت حصلت على أدوات تعمل. لقد ربح كلانا. ثم تنتهي اللعبة. إنها النهاية. نحن نجني نتائج اللعبة ذات المحصلة الإيجابية ونتجه إلى سبلنا السعيدة. علاقتنا انتهت. إلا إذا أعجبك هذا الكتاب لدرجة رغبتك في شراء كتب أخرى لي. ثم تبدأ لدينا لعبة أخرى ذات محصلة إيجابية. وتلك هي النهاية. أو هل تكون كذلك؟

التفكير الجيد يعني قرارات جيدة. أعمال جيدة. نتائج جيدة، هذا هو المأمول، لكن ليس دائما . نحن نعيش في ضباب من عدم اليقين. التفكير الجيد يزيل بعض الضباب.وليس كله. العيش مع الغموض - كما تتعلم في أي تنظيم استخباراتي - هو ما يمكنك من النجاة. هكذا تكون الاستراتيجية الجيدة. الاستراتيجية الجيدة تعني استخدام أدوات التفكير بفعالية. انتقاء الخيار الصحيح. صنع القرارات الصحيحة. هناك العديد من الطرق لاستخدام الإطار النظري للعبة الذي استخدمناه هنا. أحدها، والذي تم استعراضه فعليا منذ قليل: تعتمد كيفية لعب جميع الألعاب الأخرى على نوع اللعبة التي تمثل اللعبة النهائية. سنتحدث عن هذه الاستراتيجيات في الكتاب التالي: دليل الجاسوس للاستراتيجية. سنستخدم بعض القواعد التي ابتكرها منظرو اللعبة. الأول والأكثر أهمية، التمعن في المستقبل وإدراك الوضع الراهن· سنلقي نظرة أيضا على بعض الأنماط التي غابت عن منظري اللعبة. إما لأنهم لم يلعبوا الألعاب التي لديٍّ. أو لأنهم لم يعيشوها.